



Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Banyuwangi

Ahmad Munawir¹, Erham As'ari², Apen Saputra³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Sumatera Selatan

 munawira496@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk memaparkan bagaimana keterampilan manajerial kepala madrasah diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan human skill, dan keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan human relation di MTsN 2 Banyuwangi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menemukan berdasarkan konsep dibidang penyusunan perencanaan kepala madrasah melakukan rapat di awal tahun ajaran baru dengan mengajak semua stakholder guru, staf, karyawan dan komite, Mengadakan pelatihan, Mendelegasikan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti workshop atau seminar, membuka kelas pembinaan prestasi bahasa dan tahfidzul Qur'an, berkerja sama dengan masyarakat serta Melakukan monitoring dan evaluasi. Selanjutnya teknik komunikasi yang digunakan yaitu teknik komunikasi formal (struktural) di lingkungan sekolah dan informal (kekeluargaan) diluar sekolah. Adapun teknik manajerialnya dilakukan dengan cara mengangkat jabatan dan memberi reward kepada guru yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan.

Kata Kunci : Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, human relation

ABSTRACT

This article aims to explain how principal managerial skills include conceptual skills, human skills, and technical skills of madrasah principals in improving human relations at MTsN 2 Banyuwangi. The method used in this research uses qualitative research with data collection techniques through observation, interview, and documentation techniques. The results of the study found that based on the concept in the field of planning, the principal of madrasah held a meeting at the beginning of the new academic year by inviting all stakholder teachers, staff, employees and committees, holding training, delegating teaching and education staff to attend workshops or seminars, opening language achievement coaching classes and tahfidz Qur'an, cooperate with the community and conduct monitoring and evaluation. Furthermore, the communication techniques used are formal (structural) communication techniques in the school environment and informal outside of school. The managerial technique is done by lifting positions and giving rewards to teachers who excel as a form of appreciation.

Keyword : Manajerial Skills, Madrasah HeadMaster, Human Relation

Pendahuluan

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Esensi kepemimpinan yaitu kepengikutan (*followerhip*), artinya kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan

keberhasilan sekolah, oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya. Karena kepemimpinan memegang peranan dan merupakan satu kekuatan penting dalam pengembangan sekolah secara keseluruhan.

Seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu: (1) kompetensi kepribadian (2) kompetensi manajerial (3) kewirausahaan (4) supervisi dan (5) kompetensi Sosial. Untuk itulah dari beberapa kompetensi perlu ada suatu tindakan yang nyata dan berkelanjutan dari pelaksana-pelaksana pendidikan untuk melaksanakan tugas terutama kepala sekolah yang sangat berperan dalam mengelola dan mengatur lembaga pendidikan dalam mencapai kesuksesan pelaksanaan kegiatan pendidikan.

Sebagaimana lembaga pendidikan di pahami sebagai suatu organisasi, kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk di kaji. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan.

Begitu pentingnya peranan manajerial kepala sekolah dalam dunia pendidikan sehingga mengharuskan kita untuk mempelajari, menghayati dan menerapkannya untuk mencapai tujuan pendidikan. Karena mismanajemen (salah urus) ini harus dihindarkan dalam mengelola pendidikan karena hal ini akan menimbulkan kerugian bahkan tujuan yang diharapkan tidak akan dapat tercapai. Ayat manajemen firman Allah dalam Al Qur an Surat As-Sajdah: 05

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (QS: As-Sajdah :05).¹

Setiap kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai manajer dalam pendidikan secara efektif.

Dalam hal ini, kepala sekolah dapat dikategorikan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta

¹ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), 415

mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Selain itu seorang pemimpin harus mampu mengerjakan berbagai tugas manajerial yaitu: *Pertama*, kemampuan mencipta, yang meliputi, selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berfikir imajinatif (*lateral thinking*). Untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik. *Kedua*, kemampuan membuat perencanaan, *ketiga*, kemampuan mengorganisasi, *Keempat*, Kemampuan berkomunikasi, *Kelima*, Kemampuan memberi motivasi dan *keenam*, Kemampuan melakukan evaluasi.²

Disamping itu sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwasanya dalam kepemimpinan akan terdapat saling berhubungan antar manusia yang dikenal dengan istilah hubungan kemanusiaan (*human relations*). Hubungan kemanusiaan yang dimaksudkan sebagai keseluruhan rangkaian hubungan baik formal maupun informal, antara yang memimpin dan pihak yang dipimpin, antar pihak yang memimpin, dan antar pihak yang dipimpin.

Sebab pada hakikatnya hubungan kemanusiaan adalah salah satu bentuk keterlibatan, dan keterlibatan partisipasi aktif stakeholder didalam program dan kegiatan sekolah agar supaya berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Adolph Unruh dan Robert A Willier, *Good human relations is the basis of good public relations*.³ (hubungan manusia yang baik adalah dasar dari hubungan yang baik dengan masyarakat).

Karena kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak lagi pencapaian tujuan kelompok atau organisasinya. Setidaknya komunikasi yang efektif adalah sangat penting bagi para manajer, paling tidak untuk dua alasan. Pertama, sebagai sebuah proses manajerial kepala madrasah. Kedua, sebagai suatu kegiatan untuk para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka. Apabila kita tinjau keterampilan manajerial pada hakikatnya merupakan kegiatan atau proses yang unik yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola atau melaksanakan pekerjaan organisasi pendidikan disekolah/madrasah.

Kemampuan manajerial Kepala MTs Negeri 2 Banyuwangi dalam mengambil kebijaksanaan selalu mengedepankan musyawarah mufakat, termasuk

² Abd Wahab, Umiarso, *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership* (Jember: Pena Salsabila,2010), 87-88.

³ Adolph Unruh, Robert A Willier, *Public Relation For Scholl*, California: Lear Siegler inc, 76

dalam seluruh pelaksanaan kegiatan manajerial, intinya adalah keterampilan manajerial yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun *human relatin* dengan guru, staf, komite untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berkualitas, serta mampu menghasilkan lulusan (*out put*) yang bisa menghadapi tuntutan zaman dimasa kini dan yang akan datang. Oleh sebab itu bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial menurut Gary Yukl kepala madrasah harus memiliki tiga keterampilan yaitu:

1. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi,
2. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok
3. Keterampilan Teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus¹¹.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti, sekolah yang kami teliti adalah sekolah yang berdiri sejak masa penjajahan yang awalnya hanya madrasah swasta tetapi, berkurun perkembangan yang begitu pesat beberapa tahun kemudian sekolah tersebut mendapat akte notaris menjadi sekolah negeri. Selain itu sekolah dengan dibawah naungan Kemenag ini juga melakukan terobosan baru dengan membuka program rintisan yaitu kelas mumtazah (*excellent*) ada bahasa dan tahfidzul Qur'an, langkah itu ditempuh untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah sebagaimana diungkapkan Drs. Imam Syafi'i ketua panitia rintisan kelas mumtazah atau excellent. Fasilitas yang disediakan untuk kelas mumtazah diantaranya adalah LCD proyektor, TV, DVD player, AC dan juga setiap kegiatan didampingi dengan guru pembimbing yang profesional¹². Dari itulah peneliti menemukan keunikan dari sekolah tersebut dan ingin mengetahui lebih dalam bagaimana seorang kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan komite, Staf/guru, dan instansi-instansi terkait, melalui keterampilan atau kemampuan manjerial yang telah dilaksanakan.

Dari narasi di atas sebagai alasan dasar yang bisa dijadikan latar belakang kajian dalam melakukan sebuah penelitian, sehingga peneliti tertarik untuk melihat tentang bagaimana peran kepala madrasah dalam kepemimpinannya.

Pembahasan dan Temuan Penelitian

Hasil temuan dari penelitian ini berdasarkan fokus utama penelitian yaitu keterampilan manajerial kapala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru dan staf di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Dalam pembahasan ini dapat di klasifikasikan menjadi tiga pokok tema besar, yaitu dari temuan penelitian yang akan dibahas sebagai berikut secara sistematis.

¹¹ Gary Yukl *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

¹² Dokumentasi Profil MTs Negeri 2 Banyuwangi

1. Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah Dalam Membangun Hubungan Dengan Komite Guru dan Staf di MTs Negeri 2 Banyuwangi.

Kepala madrasah sebagai manager pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu untuk dapat mengembangkan keterampilannya dengan baik, kepala madrasah hendaknya dapat memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan keterampilannya sebagai manejer pendidikan.

Didukung oleh personal sekolah yang berkompeten dan dengan sistem kemampuan manajerial kepala madrasah yang baik, diharapkan keterampilan manajerial kepala madrasah mampu berjalan dengan semestinya. Dalam keterampilan manajerial terdapat tiga macam keterampilan yang diperlukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu keterampilan konseptual (*conseptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan tehnik (*technical skills*).⁴

Penyusunan perencanaan pengelolaan kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, komite sekolah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang dibahas adalah seluruh program sekolah kedepannya, diantaranya adalah tentang pengelolaan terkait dengan delapan standar pendidikan. Dalam rapat perencanaan pengelolaan tersebut kepala sekolah melibatkan seluruh *stakholder* guru, waka, komite dan karyawan.

Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dalam melakukan pengelolaan ini mengacu pada Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan menengah perencanaan pengelolaan program diselenggarakan oleh lembaga-lembaga harus mencerminkan adanya visi, misi, tujuan dan rencana kerja. Isi dari visi, misi, tujuan dan rencana kerja paling tidak berisi hal-hal dibawah ini.

1. Memiliki misi yang baik yang dijadikan sebagai:⁵
 - a. Cita-cita bersama
 - b. Untuk kepentingan masa depan.
 - c. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
 - d. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional

⁴ Gary Yukl *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

⁵ Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah.

- e. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah
 - f. Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan
 - g. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai perkembangan dan tantangan masyarakat.
2. Memiliki misi yang baik dan dijadikan sebagai:
- a. Sekolah dalam mewujudkan misi
 - b. Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu
 - c. Dasar program pokok lembaga pendidikan
 - d. Standar kualitas layanan peserta didik dalam rangka mencapai mutu lulusan yang diharapkan
 - e. Memuat kegiatan-kegiatan satuan-satuan unit pendidikan yang terlibat.
 - f. Diruskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah lembaga pendidikan
 - g. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan
 - h. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat
3. Merumuskan dan menetapkan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya
- a. Mengembangkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka tertentu
 - b. Mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat
 - c. Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh pihak lembaga sekolah/madrasah dan pemerintah
 - d. Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah
 - e. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan
4. Membuat rencana kerja yang ditetapkan sebagai:
- a. Rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang berkaitan dengan mutu lulusan
 - b. yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan
 - c. Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah/madrasah (RKA-S/M) berdasarkan rencana jangka menengah
 - d. Disetujui rapat dengan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pada sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah/madrasah
 - e. Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak terkait
 - f. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:

- 1) Kesiswaan
- 2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- 3) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangnya
- 4) Sarana dan prasarana
- 5) Keuangan dan pembiayaan
- 6) Budaya dan lingkungan sekolah
- 7) Peran serta masyarakat dan kemitraan
- 8) Rencana-rencana lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Seorang kepala madrasah harus dapat menganalisa dan senantiasa melakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana pemahaman para guru dalam menterjemahkan dan menerapkan kurikulum tersebut yang sesuai dengan kebutuhan lembaga.⁶ Sekolah pada hakekatnya terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya tugas-tugas tenaga pendidik dan kependidikan itu. Spesifikasi tugas-tugas sekolah menggambarkan spesifikasi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang mendukung pelaksanaan tugas/tenaga pendidik dan kependidikan itu. Analisis seperti ini disebut analisis tenaga pendidik dan kependidikan (*job analysis*).

Secara pengetahuan, pemikiran, dan sikap kepala sekolah harus mencerminkan diri sebagai seseorang yang menjadi panutan di sekolah. Kepala sekolah membangun komunikasi yang aktif sebagai rekan kerja. Kepala sekolah melakukan pendekatan dengan berkunjung ke rumah guru dan melakukan kegiatan diskusi diluar sekolah untuk membangun komunikasi yang aktif dengan guru agar guru terbuka terhadap kepala sekolah dan agar tercipta hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dengan orang-orang disekitarnya agar suasana kerja di sekolah kondusif⁷

Selain itu, dalam hal mengembangkan kompetensi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada dilembaga pendidikan tersebut. Pengembangan lembaga atau *organizational development*, menurut Megginson dkk dalam Baharuddin mengatakan, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk menumbuhkan potensi- potensi yang dimiliki organisasi dan meningkatkan efektifitas kinerja.⁸ Hal yang sama juga diungkap oleh Schein yang dikutip dalam bukunya Sondang,

⁶ Firman Sidik, "KONSEP PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM" 12 (2016): 15.

⁷ Bagus Rachmad Saputra, Imron Arifin, and Ahmad Yusuf Sobri, "INTERNALISASI NILAI-NILAI RELIGIUS PADA KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH," *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)* 4, no. 2 (March 28, 2020): 77–82, <https://doi.org/10.17977/um025v4i22020p077>.

⁸ Baharuddin, *pengembangan pendidikan Islam menuju pengelolaan yang professional dan kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 99

pengembangan lembaga adalah kegiatan seluruh staf pimpinan (manajer), karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan lembaga sebagai suatu sistem lokal.⁹

Dalam upaya mengembangkan potensi sumber daya manusia di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi mengadakan atau mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai pelatihan, *workshop* atau seminar sebagai bentuk pengembangan diri. Dan tenaga pendidik yang telah selesai mengikuti pelatihan kepala madrasah memerintahkan untuk mempresentasikan kepada tenaga pendidik yang lain dengan dihadiri kepala madrasah guna untuk evaluasi¹⁰.

Selain pengembangan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan kepala madrasah juga melakukan pengembangan intelektual spiritual kepada siswa-siswi yang kemampuannya lebih, dengan membuka kelas *mumtazah/excellent* dengan jurusan khusus bahasa dan tahfidzul Qur'an.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan upaya memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.¹¹ Pelatihan atau seminar adalah segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu tenaga pendidik dan kependidikan di mana tenaga pendidik dan kependidikan tersebut sedang atau akan diangkat menjabat tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan¹². Pengembangan adalah upaya membantu tenaga pendidik dan kependidikan secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

Dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, kepala madrasah memberikan pelatihan sebagai bentuk pengembangan dan perubahan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dimaksudkan agar pelayanan terhadap lembaga pendidikan semakin maksimal. Di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi upaya-upaya pengembangan tersebut terus dilakukan guna untuk memberikan dampak positif dimasyarakat terhadap keberadaan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi itu sendiri.

Dari proses panjang pengelolaan lembaga pendidikan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, tentunya program-program tersebut tidak terlepas dari proses monitoring atau pengawasan dan evaluasi secara

⁹ Siagian P Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara, 2015., 35

¹⁰ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

¹¹ Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*....,8

¹² Tasurun Amma, Ari Setiyanto, and Mahmud Fauzi, "Problematika Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Pada Peserta Didik," *Edification Journal : Pendidikan Agama Islam* 3, no. 2 (February 1, 2021): 135–51, <https://doi.org/10.37092/ej.v3i2.261>.

kelembagaan. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk keberlangsungan suatu sistem pendidikan yang dinamis.

Dalam pengelolannya, sekolah memerlukan adanya monitoring dan evaluasi guna mencapai tujuan dari pendidikan agar prosesnya dapat terlaksana dengan baik. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengolahan pendidikan, baik di tingkat mikro madrasah, meso (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Dinas Pendidikan Propinsi), maupun makro (Departemen). Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa dengan monitoring dan evaluasi, kita dapat mengukur tingkat kemajuan pendidikan pada tingkat sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi.

Tanpa pengukuran, tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu sekolah mengalami kemajuan atau tidak. Monitoring dan evaluasi, pada umumnya menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi yang bermanfaat adalah monitoring dan evaluasi yang menghasilkan informasi yang cepat, tepat, dan cukup untuk pengambilan keputusan.¹³

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran penting, baik untuk penentuan kebijakan pendidikan pada umumnya maupun untuk tataran pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan. Hasil-hasil evaluasi dapat digunakan oleh para pemegang kebijakan pendidikan guna untuk kemajuan dalam pengelolaan pendidikan.

Monitoring dan evaluasi sekolah dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal. Yang dimaksud dengan monitoring dan evaluasi internal adalah yang dilakukan oleh sekolah sendiri yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan warga sekolah lainnya. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (sekolah) sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dengan cara ini diharapkan sekolah memahami tingkat ketercapaian sasaran, menemukan kendala-kendala yang dihadapi dan catatan-catatan bagi penyusunan program selanjutnya. Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal dapat dilakukan oleh pihak luar sekolah, misalnya, pengawas, dinas pendidikan yang hasilnya dapat digunakan untuk rewards system terhadap individu, sekolah dalam rangka meningkatkan iklim kompetisi sehat antar sekolah, kepentingan akuntabilitas publik, bagi perbaikan sistem yang ada keseluruhan dan membantu sekolah dalam mengembangkan dirinya.¹⁴

Dalam hal monitoring dan evaluasi kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi selaku manajer melakukan pengecekan ataupun pengawasan terhadap guru, waka atau staf yang sedang bekerja dibidangnya masing-masing. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi

¹³ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 190

¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*..., 191

secara formal dan pribadi, artinya pengecekan dan pengawasan tersebut diberlakukan seluruh stakeholder yang berada di sekolah. Hal ini dimaksudkan supaya ada interaksi langsung antara kepala sekolah dengan guru, waka ataupun staf. selain itu evaluasi dilakukan secara mandiri oleh pihak satuan kerja yang telah ditunjuk oleh pihak kepala sekolah, hal ini dimaksudkan agar mempermudah kinerja kepada sekolah.

2. Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru staf dan komite sekolah di MTs Negeri 2 Banyuwangi.

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan guru, orang tua, dan masyarakat dia akan mudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.¹⁵ Sutisna mengatakan komunikasi adalah sangat pokok bagi eksistensi suatu organisasi, seorang manajer biasanya menghabiskan sebagian besar dari waktu berkerjanya dengan berkomunikasi untuk mengkoordinasi unsur-unsur manusia dan fisik dari organisasi menjadi suatu unit yang efisien dan efektif.¹⁶

Secara teoritis kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif dan efisien, seperti halnya kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Pihaknya berusaha melakukan pola komunikasi dengan pihak guru untuk mengawasi segala aktifitas guru disekolah. Akan tetapi fakta dilapangan mengatakan bahwa pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi memiliki kelemahan, diantaranya adalah Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan komunikasi hanya dengan orang kepercayaannya (tangan kanannya), seperti halnya kalau ada kegiatan sekolah hanya segelintir guru saja yang mengetahuinya. Kasus seperti ini rentan sekali memicu konflik bahkan kecemburuan sosial dikalangan para guru, akan tetapi dalam pengamatan peneliti walaupun kepala sekolah memiliki kelemahan dalam pola berkomunikasi tidak mempengaruhi kinerja guru¹⁷.

Dalam pengamatan peneliti para staf dan guru bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing, hal ini dibuktikan oleh prestasi siswa yang meningkat dari tahun sebelumnya.

Disisi lain dalam hal koordinasi, hampir sama kasusnya dengan pola komunikasi. Secara teori koordinasi ialah mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain kearah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan. Sejauh mana seorang manajer sekolah bisa mendorong semua anggota sekolahnya untuk

¹⁵ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 11

¹⁶ Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional* (Bandung: Angkasa, 1989), 226

¹⁷ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

menyumbangkan perilaku yang bertujuan, dengan kata lain mencapai koordinasi adalah salah satu fungsi pokok setiap administrator.¹⁸ Lebih lanjut Sutisna mengatakan, koordinasi hendaknya tidak dipandang sebagai suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri, karena ia hanya sebagian saja dari seluruh aspek administrasi. Perencanaan, organisasi, komunikasi, pengewasan, dan penilaian, semuanya membutuhkan koordinasi.

Dalam hal koordinasi kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi cenderung melakukan/mengambil keputusan secara individu tanpa adanya koordinasi yang baik dengan pihak-pihak terkait yang memiliki kepentingan terhadap sekolah. Seperti halnya pengadaan sarana prasarana, tanpa adanya koordinasi dengan pihak waka sarana prasarana, tiba-tiba barang datang tanpa sepengetahuan pihak terkait. Akan tetapi dalam hal komunikasi dengan siswa dan masyarakat setempat kepala sekolah mampu berkomunikasi dengan baik dengan mengkomunikasikan evaluasi KBM pada waktu pelaksanaan upacara pada setiap senin dan hari besar nasional, serta pada masyarakat/wali murid kepala sekolah menyampaikan evaluasi tersebut pada tiap bulan yang di agendakan pada pengajian bulanan¹⁹.

Hal ini membuktikan ada kelemahan pada sektor pada staf dan guru namun tidak pada siswa dan wali murid, pola koordinasi yang dimiliki oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

3. Keterampilan Teknik Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun Hubungan Dengan Komite Guru dan Staf di MTs Negeri 2 Banyuwangi.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tergantung pada baik dan tidaknya kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola lembaganya. Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kecakapan (skills) yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di sekolahnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial kepala sekolah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, baik sebagai administrator dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga sekolah yang bersangkutan. Bidang garapan lembaga pendidikan di sekolah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di sekolah tersebut. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan

¹⁸ Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional....*,236

¹⁹ Yuli Isnaini, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

manajerial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan di sekolah dapat mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di sekolah yang bersangkutan.

Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dalam melaksanakan tugasnya membentuk wakil-wakil kepala sekolah untuk bersama-sama menjalankan estafet pengelolaan lembaga yang di embannya. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah “*a good manager is doing the things by other people*” manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain.²⁰

Kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan proses pengelolaan pendidikan.²¹ Dengan membagi tugas kepada guru yang diangkat sebagai wakil-wakil tersebut akan mempermudah kinerja kepala Sekolah. Kepala sekolah dalam menentukan para mitra kerjanya tidak sembarangan, terbukti MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi yang awalnya jarang berprestasi di tingkat Kabupaten, saat ini sudah mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain bahkan prestasi yang telah diraih sampai ketinggian provinsi. Secara prestasi saat ini MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi sudah mulai mampu bersaing dengan sekolah lain yang setingkat/sederajat, hal ini sesuai dengan dengan keinginan dari kepala sekolah yang harus dilakukan adalah memperkenalkan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi kepada masyarakat luas, dengan demikian kalau MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi memiliki banyak prestasi maka masyarakat akan menyekolahkan anak-anaknya ke MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Oleh karena sebab itu MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi mengadakan pawai budaya pada tiap tahunnya²².

Selain itu kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi membuka kelas pembinaan prestasi dengan maksud agar siswa yang berprestasi dapat menyalurkan bakat yang dimiliki, dalam kelas bina prestasi tersebut siswa MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi diberi pelajaran tambahan dan kelas XII diwajibkan bermukim agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat diarahkan dengan baik oleh para dewan guru yang menjadi mentor dikelas tersebut. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 bab II pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan

²⁰ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 7

²¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 13

²² Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²³

Selain dari segi prestasi secara akademik dan non akademik, kepala sekolah melakukan perbaikan secara fisik atau pembangunan, dengan maksud dapat membantu sarana belajar siswa, diantaranya adalah pembangunan aula serba guna yang fungsinya dipergunakan sebagai tempat belajar dan tempat sholat dhuhur dan sholat duha berjamaah mengingat musholla yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tidak mampu menampung siswa dan guru ketika melaksanakan sholat dhuhur dan duha. Selain itu kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi merubah halaman sekolah dengan pavingisasi sehingga mempermudah sarana belajar bagi siswa-siswi MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi²⁴.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisa data yang telah penulis lakukan terkait dengan rumusan penelitian, maka penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah berdasarkan konsep dibidang penyusunan perencanaan kepala madrasah melakukan perencanaan pengelolaan madrasah di awal tahun ajaran baru. Kepala madrasah melakukan perencanaan pengelolaan madrasah dengan mengajak semua *stakholder* guru, staf, karyawan dan komite madrasah tersebut.
 - a. Kepala madrasah melakukan pengelolaan dan pengembangan *stakholder* madrasah. Mengadakan pelatihan dan presentasi setiap guru setelah pelatihan. Mendeligiaskan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti *workshop*, dan seminar. Membuka kelas pembinaan prestasi bahasa dan tahfidzul Qur'an. Berkerja sama dengan masyarakat untuk membina keterampilan siswa
 - b. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sekolah Secara formal struktural dan Secara pribadi dengan komunikasi langsung.
2. Penerapan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah Secara umum kepala madrasah melakukan teknik berkomunikasi yang baik dengan menggunakan teknik komunikasi formal (struktural) di lingkungan sekolah dan informal (kekeluargaan) diluar sekolah. Teknik komunikasi yang dipergunakan hanya bersifat kelompok artinya hanya orang-orang tertentu saja yang diajak berbicara oleh kepala sekolah. Meskipun pola berkomunikasi hanya orang tertentu (kurangbaik), tetapi tidak mempengaruhi kinerja guru staf dan karyawan.

²³ Undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003

²⁴ Observasi Peneliti, Banyuwangi, 24 November 2018

3. Penerapan Keterampilan Teknik Manajerial Kepala Madrasah secara umum telah menerapkan kemampuan teknik manajerial dengan mengangkat jabatan guru yang berprestasi menjadi waka sebagai *reward* dari prestasinya. Kepala madrasah MTs Negeri 2 Banyuwangi mengaktifkan kinerja sistem bawahannya agar maksimal dan tidak kerja sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Wahab Umiarso, 2010. *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership*, Jember: Pena Salsabila.
- Adolph Unruh, Robert A Willier, *Public Relation For Scholl*, California: Lear Siegler inc.
- Amma, Tasurun, Ari Setiyanto, and Mahmud Fauzi. "Problematika Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Pada Peserta Didik." *Edification Journal : Pendidikan Agama Islam* 3, no. 2 (February 1, 2021): 135–51. <https://doi.org/10.37092/ej.v3i2.261>.
- Saputra, Bagus Rachmad, Imron Arifin, and Ahmad Yusuf Sobri. "INTERNALISASI NILAI-NILAI RELIGIUS PADA KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH." *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)* 4, no. 2 (March 28, 2020): 77–82. <https://doi.org/10.17977/um025v4i22020p077>.
- Sidik, Firman. "KONSEP PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM" 12 (2016): 15.
- Baharuddin, 2012. *pengembangan pendidikan Islam menuju pengelolaan yang professional dan kompetitif*, Malang: UIN Maliki Press.
- Bambang Ismaya, 2015. *Pengelolaan pendidikan* Bandung: PT Rafika Aditama.
- Departemen Agama RI, 2010. *Al Qur'an dan Tafsirnya*, Jakarta: Lentera Abadi.
- Dokumentasi Profil MTs Negeri 2 Banyuwangi
- Gary Yukl, 2001 *Leadership in Organization*.
- Mahmud, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: CV, Pustaka Setia.
- Mulyasa, 2012 *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Oteng Sutisna, 1993 *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* Bandung: Angkasa.
- Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah.
- Siagian P Sondang. 2015 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara.
- Siagian S. 2002 *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwan Danim, 2010. *Inovasi Pendidikan dalam upaya peningkatan profesionalisme Tenaga Kependidikan* Bandung: Pustaka setia.
- Suharsimi Arikunto, 1999. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara,

Suharsimi Arikunto, 2005. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.

Surya Dharma, 2008 *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan.

Undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003